



不管人只带心的领导

曾仕强 著



| 中国式管理全集 |

不管人只带心的领导

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

不管人只带心的领导 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014.1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2227-4

I. ①不… II. ①曾… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 263266 号

不管人只带心的领导

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍

特约编辑: 玉晶莹

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 222 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 17.5 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2227-4

定价: 118.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010 - 82894445

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

壹 · 现代化中国式管理

贰 · 中国式管理使用手册

叁 · 管理思维

肆 · 中道管理

伍 · 不管人只带心的领导

陆 · 易经管理的智慧

柒 · 管理就是修己安人

捌 · 在中国如何当领导

玖 · 变动时代中国企业怎么管

拾 · 用三国来管理

拾壹 · 三国管理智慧

拾贰 · 三国领导艺术

拾叁 · 领导的真功夫

拾肆 · 做最有效的总裁

拾伍 · 如何使中国人同心协力

拾陆 · 圆通的人际关系

拾柒 · 中国人你为什么爱生气

拾捌 · 管理真的很容易

拾玖 · 人性有弱点无缺点

贰拾 · 人伦关系课

贰壹 · 最有效的激励艺术

贰贰 · 被领导的艺术

贰叁 · 总裁最赏识的干部

贰肆 · 曾国藩识人用人之道

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠

序



我们常常听见有些领导抱怨：中国人真难管！

我们的回应则是：谁叫您管中国人？

人性的尊严在哪里？就在于自己可以当家做主。如果事事要人管，还有什么尊严可言？就好比男人明明知道结婚之后会十分辛苦，但是为了“家长”这个虚名，也只好“勉为其难”。如今连“家长”的虚名都没有，当然就有很多男人根本不想结婚。把男人称为“当家的”，只不过是满足男人的虚荣心罢了，却显出女人的智慧——确实深藏不露。女人们把傻兮兮却装得很聪明的男人摆布得服服帖帖——充分利用了人性的弱点。

领导管部属，触犯了部属不喜欢被管的人性弱点；而即便部属觉得丧失了尊严，也不敢明目张胆地有所抗拒。在这个时候，部属表面上顺从，暗地里却在想尽办法，要把领导活活地“气死”。中国社会的领导，大部分是被部属“气死”的，这便是不重视人性管理的恶果。虽然是自作自受，却也令人伤感。

那么，既然人性不喜欢被管，岂不是无从管理？

其实不然。因为“管理”一共两个字，一个是“管”，一个是“理”。作为管理者，既不能“不管”，也不能“不理”。管他，他会反过来气你；不理他，他更觉得没有面子，照样想尽办

法把你“气死”。可见，管他不行，不理他更加可怕。于是，“只理不管”，或者“管事理人”，便成为人性管理的不二法门——多管事，少管人；多理他，少去管他。

什么叫做“理”？“理”就是“敬”。我们常说“敬人者，人恒敬之”，用现代语言来说，就是“尊重他人的人，同样也会获得他人的敬重”。再用通俗一点的话来讲，那就是“看得起别人，别人也会看得起你”。

领导看得起部属，部属要更加用心地把工作做好。这是人性管理的要领，实在简明有效。

中国人爱面子，最怕被别人看不起。但要有面子、希望别人看得起自己，最好的办法，即在于自觉、自反和自律。

首先是自觉。自觉什么？就是自己要领悟到，不喜欢被管是有条件的：必须先把自己管好，才有资格要求别人少管我们。管不好自己，别人是一定要来管的，否则谁都不管，岂不是天下大乱？可见，管理的起点，在于先把自己管好，这叫做“修身”。

其次是自反。要修治自己，必须时常自反，要好好地反省、检讨自己：有哪些过失？如何改善才能够得以提升自我、令人敬重？自己反省，才不致被领导或他人指责，当然有面子；自己不知道检点，却又不受管，那就是蛮横无理，结果势必引起大家的反感，自己会更加没有面子。

最后是自律。自反的结果，必须表现在自己的行为、态度上面，这样大家才看得到，也才敢相信你。所以，管好自己的言行举止，也就是要表现出高度的自律，这样才能成为人性管理的良好基础。

另外，只有人人自律，才可能以人为本。我们必须随时合理地调整自己的言行，密切配合社会整体的需要，做到与时俱进——大家都互相敬重，彼此看得起，自然和谐愉快，社会也才能成为名副其实的和谐

社会。

人性管理要从家庭做起，进而推广到企业、团体、社会，无处不可用，无人不欢迎。大家不妨试试看，相信大家对这种方法的运用会越来越熟练，而管理工作也会越来越有效。

曾仕强

序于台北市明道阁

❧ 本书要点 ❧

◎中国式管理究竟是什么呢？说到底，就是中国的管理哲学，即以人为本的人性管理。

◎管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。中国文化渊源于《易经》、太极思想，阴阳变化在中国人的头脑中根深蒂固，也渗透在管理哲学中。

◎人性管理，管与理不同。管是管，人性不喜欢被管；理是理，人性喜欢被尊重。“敬人者，人恒敬之”，把管做到理，你就成功了。

◎人性管理中一个非常重要的原则是只理不管，管与理是两个不同的概念，更是两个不同的层次。

◎中国人讲脸面，面子是情，要脸面得合情合理。事情要做，要做得圆通，圆通不是圆滑，圆通皆大欢喜，圆滑使人厌恶。

◎方形是经，圆形是权；有经有权，有所变，有所不变；不可不变，不可乱变；持经达变，变只能变在20%里，叫做创新，80%不能变。

◎做人、做事都要有基本原则，我们必须坚守、不能变动。这些原则是：守本分，守规矩，守时限，守承诺，重改善，重方法。这些原则做到了，如果你是一个员工，就是受干部欢迎的员工；如果你是干部，就是老板喜欢的干部；如果你是老板，就是部属所欢迎的老板。

◎管理离不开制度，但仅仅制度化也绝不是好的管理。

◎好的制度，由大家来制定，还要由大家来执行，要自觉遵守，否则大家没面子。

◎不违法是底线，讲道理才是标准，我们的行为要合理合法。

◎在管理过程中，我们常常会遇到一些意想不到的事情，这种情况叫做例外，是制度管不了的。例外太多，说明制度、法令出了问题。

◎遇到事情怎么办？要讲情、理、法。

◎遇到矛盾，要用行动去化解，不要用语言去辩解，越辩矛盾越大。

◎“谋定而后动”，做事要先做计划，考虑要周到。

◎只知条法，不知变通，是无所作为。

◎看法不同是常态，变通必须要求得上司的理解和同意，人情留给上司做。即便先斩后奏也一定要奏，否则被斩的就是你自己。

◎考虑问题外方内圆，处理问题外圆内方，这是一辈子的修炼。

◎上司永远是对的，这是你和上司交往时要记住的重要的一条。

◎作为上级，在和部属相处中处于主动位置，一个和谐的、互动的上下级关系，往往更多地取决于上级。

◎部属工作做不好，是上司的责任，是指派工作不恰当；对不同的人给予不同的工作是知人善任，适才适用。

◎部属工作做不好，要分辨是“不能也”，还是“不为也”，对不为的人要分析原因。

◎越级报告，这是非常常见的现象，但并不是好的现象，说明上下级之间的沟通渠道不畅，它是一个非常态，而不是常态。

◎报告是否是领导所需要的，是否能引起领导的重视，取决于你报告的态度、叙述方式以及报告时所选择的时间、地点等一些需要审时度势的因素。

◎十个老板八个坏脾气。这不仅是因为他有权力发脾气，也因为他的确很操心。但是，身为上司、老板的人要少发脾气，对发脾气要做“火性管理”。

◎事情没有到最后关头的时候，不要急于做决定，要放开让大家想出更多的不同意见，这没有坏处。养成大家多动脑筋的习惯，对你是非常有好处的。

◎老板做指示一个重要原则：当你把指示变成大家的共同意愿时，执行起来就责无旁贷。

◎同事相处要善待，好处要分享，错处要担待。

◎一个有能力的管理者要对部属有所了解和掌握，量才适用，让部属理解你的用意和难处，主动承接新的任务。

◎我们每一个人做任何事情一定要有一张时间表，没有时间表的计划都是空谈。

◎部属发现不能按计划如期完成任务，一定要及早报告给主管。主管也要实施“走动式管理”，及时督导。

◎人非圣贤，孰能无过。部属犯错是常见的事情，怎么把它处理好，考验的是老板和主管的水平。

◎如果不允许一个人有过失、犯错误，他就不敢做事情，这就进入了“不做不错、少做少错、多做多错”的怪圈。

◎作为高层管理人员来说，管理是三分做事，七分做人。

◎既然道理是如此琢磨不定、奥妙无穷，我们做事合不合理，又如何判断呢？把握好四个字：“位”、“时”、“中”、“应”，做事的基本原则就有了。

◎人性管理的要诀是什么？六个字：两难、兼顾、合理。两难是一种常常遇到的处境，进一步说，遇到问题要自己把情况设置成两难的情景，经过充分思考，然后才有所行动。兼顾是化解两难处境的有效方



法，当你兼顾不了的时候，可以想一想突破的有效方法，也许第三条路才是最好的选择。合理是恰到好处，这体现出一个人的境界和水平。

◎中国式管理讲三个目标，即降低成本、发挥潜力、协同一致。这三个目标不同于管理科学中的目标，这是软科学，是当今时代企业充分竞争后必须选择的一条道路。

◎人性管理的基本理念归纳概括为三句话：即以人为本，与时俱进，合理调整。这三点做到了，一切问题就迎刃而解了。



| 目 录 |

序 / XI

本书要点 / XV

第一章

洞察人性管理的奥秘

中国式管理即人性管理 / 003

管理的原则：以人为本 / 005

一切皆变，唯有人性不变 / 006

人性不喜欢被管 / 008

人性管理：管事加理人 / 011

第二章

做事的原则：外圆内方

理：看得起，有面子 / 015

要理人管事 / 016

做事要圆通 / 018

圆通不是圆滑 / 019

外圆内方真君子 / 023

第三章

外圆内方的要义

“方”：方针、准则 / 027

“圆”：变通、涵养 / 029

方形是“经”，圆形是“权” / 030

有所变，有所不变 / 031

循则而变 / 032

合理变通 / 034

第四章

做人、做事六原则

守本分，做好本职工作 / 039

守规矩，按制度办事 / 040

守时限，提前完成才有可能 / 041

守承诺，一诺千金 / 042

重改善，精益求精 / 044

重方法，正确有效是唯一 / 046

第五章

建立合乎人性的制度

管理制度化 / 049

自觉遵守合理的制度 / 049

由下而上定制度最有效 / 052

领导有最终决定权 / 053

上下多交流，彼此多尊重 / 053

好制度要动态平衡 / 056

好制度关键在执行 / 057

凡事合理合法 / 057

第六章

处理问题的基本思路

遇事首先讲情 / 061

要用情和行动去化解 / 062

依法处理有前提 / 064

处理问题人性化 / 065

得到面子要格外讲理 / 066

执行制度要有软件相配合 / 067

第七章

处理问题要谋定而后动

思考的方式和处理问题的方式相反 / 073

做事要合法 / 073

遇事要变通 / 075

不能变通，要求得理解 / 077

合理合法，还要考虑可能产生的后遗症 / 080

第八章

做好上级交办的事情

与上级交往的第一条：不能拍马屁 / 085

上级交办的事情要接受 / 087

难以领命的事情不能做，也不能说 / 089

研究实际情况，有问题提出来试试看 / 090

有问题请上级拿主意 / 091

察言观色，心中有数 / 092

第九章

部属工作做不好领导有责任

指派工作是考验上级的能力 / 097

适当分派工作，还要跟踪指导 / 098

老板和员工要好聚好散 / 099